

学校编码: 10384
学号: 17620121151220

分类号____密级____
UDC____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

关于 CEO 授权赋能领导行为
影响因素的质性研究

A Qualitative Study on the Influencing Factors of CEO's
Empowering Leadership Behavior

刘 星

指导教师姓名: 成 瑾 副教授

专 业 名 称 : 企 业 管 理

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 刘星

2015 年 5 月 22 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

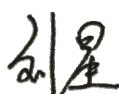
本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）： 

2015 年 5 月 22 日

摘 要

在企业经营管理中，高管作为企业最高战略决策层团队成员，是企业不可或缺的核心人才。提升高管工作能力和给予他们更多工作自主性对组织发展至关重要，这使得 CEO 对高管授权赋能的必要性强烈凸显。为提高 CEO 授权赋能水平，企业有必要了解哪些因素影响 CEO 的授权赋能领导行为。只有深入了解影响领导授权赋能行为的因素，才能从根本上将授权赋能落实。

本文探索 CEO 为什么会授权赋能以及哪些因素会促进其对高管的授权赋能。本文通过深度访谈获得一手资料，借助扎根理论思想在 Nvivo10 质性分析软件中对资料进行编码分析，探索出激发和促进 CEO 授权赋能领导行为的主要因素，并最终构建 CEO 授权赋能领导行为的影响因素模型。这不仅拓展了 TMT 中的领导行为研究，也丰富了对授权赋能领导行为前因变量的研究，并为 CEO 提高其授权赋能水平及高管获得 CEO 更多的授权赋能提供指导意见。本文的创新点在于：（1）从 CEO 领导角度探索授权赋能领导行为的前因变量；（2）采用质性研究方法构建了 CEO 授权赋能领导行为影响因素的理论模型，并提出细化的关键构念。

本文的研究结论主要包括：（1）激发 CEO 授权赋能领导行为产生的因素是 CEO 对授权赋能领导行为的需求及 CEO 的价值观，CEO 对授权赋能的需求来源于 CEO 的工作特性、绩效压力和 TMT 发展的要求，CEO 价值观包括 CEO 的责任观、全局观和学习观；（2）由高管专业能力、成就导向和超常敬业组成的高管可信度对 CEO 授权赋能行为有促进性影响；（3）工作情境中的上下级关系、工作氛围和规范制度作为促进性因素影响 CEO 授权赋能领导行为。

关键词：授权赋能；领导行为；CEO

Abstract

Top management teams are indispensable core talents of corporations as they play the key roles in strategic decision-making process. Therefore, it's quite important to improve their working ability and give them more autonomy in workplace. In order to achieve this goal, CEO needs to increase his empowering behavior towards top management teams. It's necessary to explore why CEO show empowerment, what are the influencing factors, so that it could be fundamentally implemented.

This study focuses on why CEO adopts empowering leadership behavior and what facilitates his empowerment. Data was collected by in-depth interviews and was analyzed by Nvivo 10 to figure out the grounded theory. Based on that, more key facilitating factors were discovered and a model was constructed. This study not only expands the research study of leadership behavior in TMT, but also expands the antecedent variables of empowering leadership. Moreover, it also provides guidance on improving CEOs' empowering leadership behavior. The innovations of this paper are in two folds: (1) explore the antecedent variables of empowering leadership behavior from the perspective of CEO. (2) construct theoretical model of influencing factors on CEO's empowering leadership through qualitative study.

The main conclusions of this study include: (1) the direct causes of CEO's empowering leadership behavior is CEO's demand for empowerment and the values of CEO. CEO's demand for empowerment comes from CEO's job characteristics, the pressure of improving performance and the requirement for TMT's development. CEO's values include his responsibility, global consciousness and learning concept. (2) the credibility of senior managers has a positive impact on CEO's empowerment behavior. The credibility of senior managers includes professional ability, achievement orientation and exceptional dedication. (3) the superior-subordinate relationship, atmosphere and regulations in working situation act as facilitating factors to CEO's empowering leadership behavior.

Key Words: Empowerment; Leadership Behavior; CEO

目 录

1	绪 论	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究目的	3
1.3	研究意义	4
1.3.1	理论意义	4
1.3.2	实践意义	5
1.4	研究内容及方法	5
1.4.1	研究内容	5
1.4.2	研究方法	6
1.5	创新点	7
2	文献回顾	8
2.1	文献回顾必要性说明	8
2.2	文献综述	8
2.2.1	授权赋能理论	9
2.2.2	授权赋能领导行为	11
2.2.3	TMT 及 CEO	18
2.3	理论评述	23
3	研究设计	25
3.1	研究目的	25
3.2	研究设计	25
3.2.1	研究方法	25
3.2.2	样本选择	27
3.2.3	数据收集	29
3.2.4	数据分析方法	30
3.2.5	研究的信度和效度	32
4	资料分析及讨论	35
4.1	CEO 授权赋能领导行为分析	35
4.2	CEO 授权赋能领导行为影响因素分析	41

4.2.1	影响因素编码.....	41
4.2.2	影响因素分析.....	43
4.3	模型提出及讨论	59
4.3.1	激发性因素.....	60
4.3.2	促进性因素.....	65
5	研究结论与建议	70
5.1	研究结论	70
5.2	命题	71
5.3	建议	71
6	研究贡献、不足及展望	75
6.1	研究贡献	75
6.1.1	理论贡献.....	75
6.1.2	实践贡献.....	75
6.2	研究不足与展望	76
	参考文献	78
	附 录 一	87
	附 录 二	89
	致 谢	90

Contents

1	Introduction	1
1.1	Research Background	1
1.2	Research Purpose	3
1.3	Research Significance	4
1.3.1	Theoretical Significance	4
1.3.2	Practical Significance	4
1.4	Research Content and Method	5
1.4.1	Research Content	5
1.4.2	Research Method	6
1.5	Innovations	7
2	Literature Review	8
2.1	the Necessarity of Literature Review	8
2.2	Literature Review	8
2.2.1	Empowerment Theory	9
2.2.2	Empowering Leadership Behavior	11
2.2.3	TMT & CEO	18
2.3	Theory Review	23
3	Research Design	25
3.1	Research Objectives	25
3.2	Research Design	25
3.2.1	Research Method	25
3.2.2	Cases Selection	27
3.2.3	Data Collection	29
3.2.4	Methods of Data Analysis	30
3.2.5	Reliability and Validity	32
4	Data Analysis and Discussion	35
4.1	Analyzing Empowering Leadership Behavior	35
4.2	Analyzing Factors	41
4.2.1	Coding Factors	41
4.2.2	Analyzing factors	43

4.3 Theoretical Model and Discussion	59
4.3.1 Triggering Factors	60
4.3.2 Facilitating factors	65
5 Conclusions and Suggestions	70
5.1 Research Conclusions	70
5.2 Propositions	70
5.3 Suggestions	71
6 Contributions, Limitations and Future Research Directions	75
6.1 Contributions	75
6.1.1 Theoretical Contributions	75
6.1.2 Practical Contributions	75
6.2 Limitations and Future Research Directions	76
References	78
Appendix 1	87
Appendix 2	89
Acknowledgements	90

图表目录

表 2-1	授权赋能的概念	9
表 2-2	授权赋能领导行为的概念	11
表 2-3	授权赋能领导行为的维度划分	12
表 3-1	被访企业基本信息	27
表 4-1	企业 CEO 授权赋能领导行为表现	37
表 4-2	支持“责任观”的数据证据示例	44
表 4-3	支持“全局观”的数据证据示例	45
表 4-4	支持“学习观”的数据证据示例	47
表 4-5	支持“工作特性”的数据证据示例	48
表 4-6	支持“绩效压力”的数据证据示例	49
表 4-7	支持“TMT 发展”的数据证据示例	51
表 4-8	支持“专业能力”的数据证据示例	52
表 4-9	支持“成就导向”的数据证据示例	53
表 4-10	支持“超常敬业”的数据证据示例	54
表 4-11	支持“上下级关系”的数据证据示例	55
表 4-12	支持“工作氛围”的数据证据示例	56
表 4-13	支持“规范制度”的数据证据示例	58
表 5-1	本文命题	71
图 1-1	本文研究框架	6
图 2-1	授权赋能领导行为的结果变量	15
图 2-2	授权赋能领导行为的前因变量	18
图 2-3	Hambrick & Mason 高层梯队理论模型	19
图 3-1	本文研究过程	34
图 4-1	数据结构——影响 CEO 授权赋能领导行为的因素	43
图 4-2	CEO 授权赋能领导行为的影响因素模型	60

1 绪 论

1.1 研究背景

近年来，在激烈的市场竞争中，为了提高企业效率和顾客满意度，越来越多的企业采用扁平化的组织结构。扁平化组织结构能促进组织内部信息实现快速传递、流通，提升组织信息、知识和资源的利用效率，但与此同时也加大了管理者的工作负担。此外，领导对下属工作的灵活性和自主性要求越来越高，传统的领导发布命令下属执行的命令——支配型管理模式已不再适应企业的快速发展和员工的内心需求。

作为企业最高领导人的企业首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）尤其面临这一问题。在过去相对稳定的大环境中，CEO 凭借所掌握的信息便可以较好地预测和应对问题，企业的经营发展可以依靠 CEO 的个人决策。然而，当环境的不确定性和复杂性增加，企业发展所需面临的信息和决策日益增多时，CEO 仅凭自己的一己之力无法拥有足够的信息、知识、技能和时间等来支撑重大决策的制定，而必须整合高层管理团队（Top Management Team, TMT）的能力，依靠团队进行决策。在面对复杂多变的内外部环境之下，企业高层领导的方式发生了改变，从以往 CEO 单独决策的领导方式逐渐向高管团队集体决策的分享式、参与式管理转变。在这种情况下，CEO 将一些工作和权力授予高管负责，并且为他们提供帮助，从而提高整个工作效率。另一方面，高管也参与 CEO 一些重大决策的制定过程，这有利于 CEO 的决策更加完善，同时也使得高管得到锻炼和实现自我价值。Spreitze & Doneson（2005）^[1]在研究中指出，超过 70% 的组织或多或少地采用了某种类型的授权计划，授权已经成为影响组织发展的关键因素之一。

80 年代日本管理方法在日本企业的成功轰动全球企业界。日本松下公司 CEO 松下幸之助曾在一次演讲中谈到日本将在全球市场竞争中大获全胜，而西方工业化国家将面临失败的局面。这是因为西方企业结构建立在泰勒的科学管理模式之上，企业领导只顾工作效率的提高，管理者负责发布命令，员工的职责是负责执行的简单操作。而日本的企业已经超越了泰勒的管理模式，注意到员工的

价值。在日益复杂的经济环境之下,企业要想在不断变化和竞争激烈的市场中占有一席之地,就必须每时每刻充分调动企业中的每一份智慧,挖掘企业中所有员工的知识和智慧。企业只有充分利用每位员工的智慧,形成一股合力才能有效应对复杂商业环境所带来的挑战(李清芳, 2005)^[2]。松下先生在几十年前就在企业中实行员工参与决策的民主管理模式,他已经领会到授权赋能的思想。美国通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇(2001)^[3]也把“授权”看作企业领导者必须做的工作。他说:“掐着他们(下属)的脖子,你是无法将工作热情和自信注入他们的心中。你必须松手放开他们,给他们赢得胜利的机会,让他们从自己所扮演的角色中获得自信。当下属知道自己想要什么的时候,整个世界都将给他们让路。”从这些杰出领导的话语中都能看到成功的企业注重发挥下属的作用,授权赋能对员工和企业都带来了积极的影响。

授权赋能行为在实践中取得的巨大成功,也逐渐引起了学术界的广泛关注。授权赋能(Empowerment)就是领导赋予下属更多额外的权力,帮助他们提升能力从而实现目标。领导试图通过给予员工更多参与决策权和有效信息,使员工们在从事自己的工作时能够行使更多的控制权和自主决策权,提高他们能力和调动他们工作积极性,从而追求企业整体利益的提高。对于许多组织来说,授权赋能帮助员工释放潜力。已有的研究表明领导授权赋能能够对员工和组织产生有利的影响,授权赋能行为可以影响员工的自我效能感(Albrecht & Andreetta, 2011^[4]; Arnold et al., 2000^[5]; Conger&Kanungo, 1988^[6])、组织承诺(Ackfeldt, 2005^[7]; Kanter, 1993^[8]; Liden, 2000^[9]; Mendes & Stander, 2011^[10])、工作满意度(Konczak et al., 2000^[11]; Laschinger, 2001^[12])、创新行为(Chen et al, 2011^[13]; 耿昕, 2011^[14])、建言行为(Gao, 2011^[15]; 田在兰, 2014^[16])、员工绩效(Ahearne et al., 2005^[17]; Vecchio et al., 2010^[18])等。领导赋能授权行为对组织的影响包括组织绩效(Birdi, 2008^[19]; Carmeli et al., 2011^[20]; Seibert et al., 2004^[21])和团队效能(Pearce & Sims, 2002)^[22]。

虽然大量研究表明企业领导授权赋能行为对员工和企业可以带来众多有利影响,但现实中领导对授权赋能的态度和实施程度却大不相同。很少学者探索领导授权赋能的前因变量,更少有学者研究 TMT 中的授权赋能。TMT 的高管处于企业最高层,负责整个企业的战略制定及执行,他们充当企业的组织者和协调者角色,对企业的经营管理拥有非常大的控制权和决策权,对企业绩效有重大影响

(Boone et al., 2004^[23]; Kor, 2003^[24]; Smith K. G. et al., 1994^[25])。高管的特性决定高管对工作自主性和灵活性的需求更高,他们需要获得权力、参与决策、共享信息和提升能力。作为 TMT 中拥有最大权力和最多资源的 CEO,CEO 对高管的授权赋能能够显著提升高管的内在工作动机和能力。然而并不是每位 CEO 都对高管实行充分的授权赋能。在这种情况下,了解激发 CEO 授权赋能的动因和促进 CEO 授权赋能行为的因素至关重要。传统的集权型领导已经不再适应当今社会,授权赋能式管理在组织中日益流行。在授权赋能时代,我们更需要挖掘和梳理影响管理者实施授权赋能行为的因素,从而有利于提高管理者的授权赋能水平,为增强员工满意度,提高工作效率和实现组织绩效目标而做出贡献。

1.2 研究目的

授权赋能是领导授予下属职权并提高其能力的一个过程。前人的研究侧重于探讨授权赋能领导行为的积极意义,很多研究通过实证方法探索授权赋能行为和其结果变量的关系,而忽视了授权赋能行为前因变量的研究。已有的关于授权赋能领导行为前因的探讨相对不够充分且视角较为单一。另一方面,授权赋能领导行为主体是领导者或管理者,然而不同层级的管理者具有不同特性,目前很少学者注意到研究不同管理者的授权赋能领导行为。由于 TMT 成员处于企业最高战略决策层,对企业的战略选择以及绩效产生重大影响,在动荡的环境中 TMT 的重要性日益凸显。高管对工作自主性和灵活性以及自我能力的要求更高,这使得他们更需要被授权赋能。然而,不同企业 CEO 对 TMT 中高管的授权赋能程度不一,那么影响 CEO 授权赋能领导行为的因素包括哪些?只有深入了解这个问题才能将授权赋能落实。

本文从 CEO 角度出发打开影响其授权赋能的“黑箱”,目的是探索哪些因素激发和促进了 CEO 的授权赋能领导行为,并构建 CEO 授权赋能领导行为的影响因素模型。基于本文是探索性研究,且以往学者较少使用质性研究方法深入探索这一问题,所以本文通过实地访谈采用质性研究的形式来了解目前不同企业 CEO 授权赋能的现状。此外,借助扎根理论思想对数据进行编码,在对企业样本资料进行深入分析的基础上,挖掘 CEO 授权赋能的主要影响因素。最终在前人对授权赋能领导行为前因变量的研究上,构建国内企业 CEO 授权赋能领导行为的影

响因素模型。希望本研究结论在一定程度上能丰富 TMT 领导行为的研究，为现有授权赋能领导行为提供理论拓展。从而促进更多高层管理人员接纳授权赋能思想和提高其对下属的授权赋能程度，有利于企业和所有员工的共同发展。

1.3 研究意义

在授权赋能的过程中，目前大多研究是与员工心理感知有关，从领导学角度出发探索授权赋能领导行为的研究还极为缺乏，采用质性研究方法的文章更为少有。然而授权赋能领导行为正在成为企业界和学术界所关注的焦点，了解影响领导授权赋能行为的因素，有利于从源头了解 CEO 进行授权赋能的原因，推动授权赋能领导行为在 TMT 中的贯彻落实，促使高管获得更好的心理感知，最终在 CEO 和高管的共同努力之下实现企业绩效的增长。因此，研究 CEO 授权赋能领导行为的影响因素及其模型，具有一定的理论意义和实践意义。

1.3.1 理论意义

本研究的理论意义包括以下三个方面：

(1) 从领导学的角度来研究授权赋能行为的前因变量，并提出了 CEO 授权赋能领导行为影响因素的框架模型，从理论上进一步完善了授权赋能领导行为的研究。授权赋能的传统研究更多的是关注下属的心理感知以及对工作结果产生的影响，而忽略了领导在授权赋能行为中发挥的作用。探讨领导授权赋能行为的内容及其前因变量的影响，丰富了授权赋能领导行为的研究。

(2) 本文探索的是 CEO 的授权赋能领导行为影响因素，对高管团队和 CEO 的相关理论研究进行了拓展。CEO 作为企业最高领导人，逐渐受到学术界的关注。由于 CEO 与一般管理者不同，他作为企业“一把手”，其行为对下属的影响更为明显。此外，本研究通过深度访谈重点了解到 TMT 中 CEO 授权赋能的心理过程和相关影响因素，不再局限于人口统计特征的讨论，因而本文有助于丰富 CEO 和 TMT 的相关理论研究。

(3) 本研究借助扎根理论的思想对访谈文本进行编码，最终归纳出相关影响因素。本文进一步细化了影响 CEO 授权赋能领导行为的构念内涵，提取出一些前人未发现的构念，为基于这些构念来研究其与授权赋能领导行为的关系提供

了新的思路。

1.3.2 实践意义

本研究的实践意义主要体现在以下三个方面：

(1) 本文有助于 CEO 和其他 TMT 成员更好地理解授权赋能行为。在组织日益扁平化和强调团队合作的大环境之下，授权赋能对企业带来的益处越来越多。中国 TMT 目前正面临转型期，某些高管能力需要进一步提升，因而 CEO 在重视授权赋能的同时不能再局限于单纯地授权，应更注重赋能的过程。

(2) 通过探索影响 CEO 授权赋能领导行为的因素，梳理出 CEO 授权赋能领导行为的激发条件和促进条件，为 CEO 改进及提高其对下属的授权赋能程度提供了充足的建议，从而有利于整个企业的发展。

(3) 对 CEO 的下属高管和其他管理者而言，本文能够帮助他们了解上级领导授权赋能的动因及影响因素，使他们能够从自我能力的提高、上下级关系的改善等方面着手努力，以获得领导更高层次的授权赋能。

1.4 研究内容及方法

本文研究内容主要分为六个部分，研究方法主要采用文献研究法和质性研究方法。以下将本文脉络进行简要梳理。

1.4.1 研究内容

本文探索 CEO 授权赋能领导行为的影响因素并构建相应的理论模型，研究内容安排如下：

第一章是绪论，主要论述本文的研究背景、研究目的、研究意义、研究内容、研究方法以及创新点。

第二章是文献回顾，对授权赋能、授权赋能领导行为和 CEO 及 TMT 相关文献进行回顾，做出理论评述，发现现有研究的局限和不足，并寻找本研究切入点。

第三章是研究设计，根据本文的研究目的，我们选择质性研究方法并进行研究方案设计。首先提出样本的选择标准，然后联系企业并制定访谈提纲，其次通过深度访谈获得一手数据的收集，最后对数据分析方法进行说明。通过研究设计

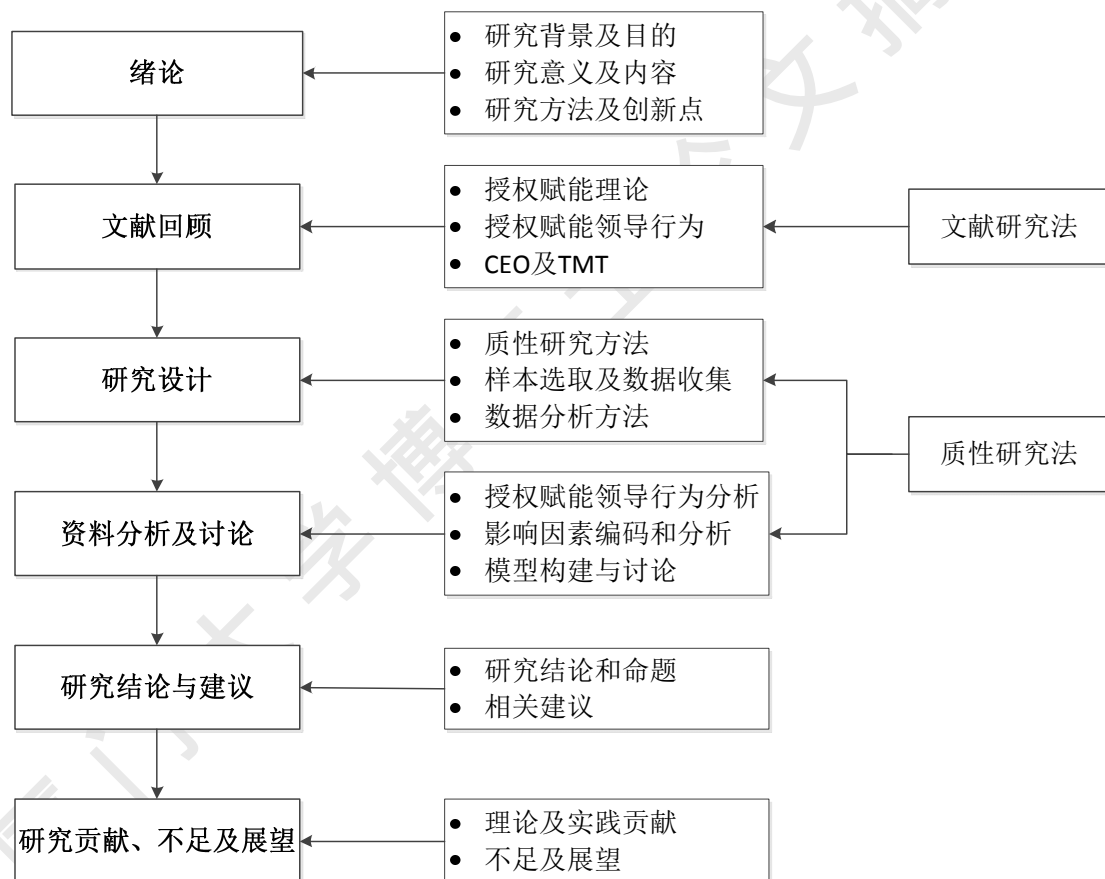
使得本文研究的信度和效度得到了提高。

第四章是资料分析及讨论，根据样本企业访谈资料，首先对其 CEO 授权赋能领导行为进行分析，然后基于扎根理论的思想通过在 Nvivo10 软件上的编码归纳出影响因素，最后提出本文的理论模型并进行解释。

第五章是研究结论与建议，根据所得构念和研究模型，总结本文研究结论并提出相应的命题，最后给出相关建议。

第六章是研究贡献、不足及展望，首先从理论和实践两个方面讨论本文的贡献，最后指出研究不足之处及对未来研究方向的展望。

文章的研究框架如图 1-1 所示。



资料来源：作者整理

图 1-1 本文研究框架

1.4.2 研究方法

文献研究法。通过分析授权赋能、授权赋能领导行为和 CEO 及 TMT 的相关

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库